



## ***A EXTROVERSÃO NA NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS ESCOLARES***

***Abílio AFONSO LOURENÇO\****

***Maria Olímpia ALMEIDA DE PAIVA\****

*Escola Secundária Alexandre Herculano. Porto, Portugal*

### ***RESUMO***

Numa época de constantes negociações como a actual, é indispensável conhecer os processos psicossociais dos indivíduos e os modos de actuar perante uma situação de negociação para se obter um acordo eficaz.

As diferenças respeitantes às características da Extroversão, do Sexo e da Idade podem moldar selectivamente o fluxo do próprio processo negocial.

Neste estudo pretende determinar-se se a Extroversão, como factor da personalidade, bem como as variáveis sociodemográficas Sexo e Idade, são relevantes na explicação da Eficácia em Negociação. A amostra é constituída por 407 alunos do ensino secundário de uma escola do centro do Porto, Portugal.

Os resultados sugerem que a Extroversão e o Sexo são variáveis essenciais para o entendimento da eficácia condutual dos negociadores. Contudo, no que diz respeito à Idade,

comprova-se não ser relevante na explicação da Eficácia Negocial.

***PALAVRAS-CHAVE:*** Extroversão, negociação, conflitos escolares.

### ***ABSTRACT***

In a time of constant negotiations, is indispensable to know the individuals' psychic and social processes and the techniques in negotiation to obtain an effective agreement.

The differences concerning extroversion, sex and age features can shape the flux of the negotiating process itself.

This study aims at determining whether extroversion, as personality factor, as well as socio-demographic variables sex and age, are relevant in the attempt to explain negotiation efficaciousness. The sample taken into account for that study is of 407 secondary school students of a school in Oporto, Portugal.

The results suggest that extroversion and sex are essential variables for the understanding of the behavioural effectiveness of those involved in the negotiating process. However age hasn't been shown to be relevant for the explanation of the negotiation effectiveness.

**KEY-WORDS:** Extroversion, negotiation, school conflicts.

## INTRODUÇÃO

Embora seja evidente a contemporaneidade da temática da negociação de conflitos, a mesma tem constituído um assunto recorrente ao longo da história da educação, sendo realçada de uma forma mais premente nas últimas décadas, motivada pela influência de uma diversidade de mutações com alcance social e político. Com efeito, o equacionamento e ajustada resolução de conflitos em espaço escolar são indispensáveis para ultrapassar um dos obstáculos mais problemáticos da qualidade do ensino. Acresce a esta razão, particularmente relevante, o facto de uma grande parte das dificuldades vivenciadas pelos professores e educadores, sobretudo pelos que se encontram no início da sua carreira, manifestar-se no controlo dos comportamentos disruptivos (Lourenço e Paiva, 2004b), sendo fonte de frustração, desânimo e mesmo de mal-estar docente, com todas as consequências negativas que lhe estão subjacentes.

Se é uma realidade que a sociedade evolui e está, consequentemente, aberta às mudanças sociais que possam suceder, aparenta não ser menos verdade que na Escola, parte constituinte dessa sociedade, se tenham operado enormes transformações no decurso do tempo. Sendo o conflito uma dessas transformações e este influenciado por algumas variáveis sociodemográficas (Lourenço, 2003; Paiva, 2003), é sobre o modo como negociar esse conflito que se desenvolve este trabalho de investigação.

Outra pesquisa de Lourenço e Paiva (2004a) evidencia, entre outros aspectos, a influência da Idade na eficácia condutual dos negociadores. Deste modo, tendo como objectivo entender a forma de agir dos alunos quando confrontados com uma situação de negociação em contexto escolar, foi opção estudar a Eficácia em Negociação tendo em conta algumas variáveis sociodemográficas (Sexo e Idade), bem como a Extroversão, como factor da personalidade. De referir, ainda, que as investigações realizadas nas últimas cinco décadas, como menciona Cunha (2000), chegaram a um modelo de cinco factores no qual pode ser encontrada a maior parte dos traços de personalidade, cujas dimensões basilares são a Abertura à Experiência, a Amabilidade, a Conscienciosidade, a Extroversão e o Neuroticismo. No presente estudo será abordado apenas o factor Extroversão com base no estudo de Barry e Friedman (1998), no qual os autores defendem que este factor capta facetas da personalidade que actuam nos processos e nos resultados negociais. Assim, a Extroversão expressa a quantidade e o grau das interações interpessoais, o nível de actividade, a necessidade de estimulação e a aptidão de expressar alegria. Os extrovertidos são pessoas sociáveis, que para além de apreciarem o convívio com os outros, com os grupos e as multidões, são também afirmativos, optimistas, afectuosos, activos e conversadores.

Assim, Mack e Snyder (1957) caracterizam o conflito como um tipo distinto de interacção social entre partes que têm valores, reciprocamente, restritos, ou antagónicos. Ainda sobre este assunto, Pruitt (1981) descreve o conflito como um facto no qual uma parte trata de actuar sobre a outra, ou sobre um elemento do ambiente comum, ao mesmo tempo que a outra parte oferece resistência. De um modo mais vasto, o conflito poderá ser encarado como "...uma percepção de incompatibilidades entre dois ou mais actores e a amplitude de comportamento associado com tais percepções" (Bercovitch, 1984, p. 125). Serrano e Rodríguez (1993) assentam que o conflito será

observável no momento em que duas ou mais partes se defrontam entre si, para atingir objetivos entendidos como inconciliáveis.

De forma idêntica, como no conceito anterior, existem diversas interpretações sobre o que é negociar em contexto de conflito. Assim, a negociação tem como finalidade solucionar o conflito, de tal modo que a resolução se torne aceitável para ambas as partes envolvidas (Serrano, 1996). Para Bercovitch (citado por Cunha, 2001), “a negociação representa um tipo de mecanismo de gestão do conflito, possuindo um mecanismo de decisão e um mecanismo de termo que podem mover as partes conflituosas de um estado de conflito para uma de não conflito” (p. 49). Será importante referir que nem sempre se torna possível solucionar um conflito por meio da negociação (Kennedy *et al.*, 1986), pois, como destaca Rubin (1983), existem conflitos que não podem, e não devem ser decididos, através da negociação, defendendo este autor que a negociação continua a ser, contudo, uma das melhores opções para resolver problemas.

Dos vários investigadores no âmbito da negociação, adoptou-se, particularmente, a estruturação desenvolvida por Mastenbroek (1987, 1989), como linha orientadora da apresentação e interpretação das tácticas de negociação. A vantagem da aplicação deste modelo é que o mesmo é “...detentor de uma articulação conceptual consistente e de grande clareza entre as orientações de comportamento mais global e estratégico (as quatro dimensões da negociação eficaz, a que acresce uma quinta dimensão respeitante à negociação intra-organizacional) e as respectivas acções de que os negociadores dispõem para as pôr em prática (tácticas)” (Cunha, 2001, p. 131). O sentido das tácticas de negociação será norteado para as resoluções negociais de: obter resultados substanciais; influir no equilíbrio do poder; desenvolver um clima positivo; conseguir uma flexibilidade e influenciar os constituintes.

No entender de Cunha (2000), o modelo de Mastenbroek apresenta uma visão ampla sobre a eficácia em negociação, organizando-se, em especial, em torno das actividades problemáticas com que o negociador se defronta, assim como sobre as incertezas e medos que as mesmas lhe colocam. Esta visão está, nitidamente, em concordância com o plano de resolução de problemas e com o posicionamento estratégico de base, como fundamento primordial na firme flexibilidade, com vista à resolução clara do conflito. Assim, com o desenvolver da personalidade surgem os conflitos de várias ordem, primeiro num processo de interiorização no indivíduo, na busca de uma solução de dentro para fora, para, logo de imediato, na impossibilidade de resolução interna, passar para a dissolução do problema externamente gerando, muitas vezes, novos conflitos.

Relativamente ao conceito de personalidade, apesar da considerável variedade conceptual, reúne alguns pontos comuns, como a “consistência, essencialidade, estabilidade, continuidade, estrutura”, entre outros (Monteiro e Santos, 2001, p. 298). A personalidade refere-se a um conjunto de características individuais, duradouras e apoiadas numa coerência interna. Quando se relata a personalidade de alguém, tem-se em consideração os seus sentimentos, motivações, projectos de vida, emoções, pensamentos e tomadas de decisão. A personalidade é um conceito que apela para o indivíduo, para a sua qualidade de ser único, no que existe de mais nuclear e exclusivo, em si mesmo, mas, também, para a sua especialização, no que existe de distintivo dos outros (Fontana, 1974). A personalidade consente que nos reconheçamos e sejamos reconhecidos mesmo quando, ao cumprir vários papéis sociais, utilizamos diferentes máscaras, para patentear as diferentes personagens. A personalidade revela uma fidelidade, uma continuidade, consistência de formas de ser e estar.

As várias definições de personalidade detêm uma característica essencial: a personalidade é uma construção pessoal, que se verifica no

decurso da vida. Tem o seu funcionamento no temperamento, no meio social em que estamos incluídos, sendo, também, resultado de um trabalho da nossa história de vida, isto é, da maneira como apreciamos, representamos e incluímos as nossas experiências. A personalidade não pode ser separada de aspectos pessoais, como a esfera emocional, intelectual, fisiológica, socio-moral, não existindo, também, livre da consciência e da representação de si, que cada um possui, nem da sua auto-estima. Rosenberg (citado por Lourenço e Paiva, 2004b) salienta que a “auto-estima é vista como a direcção da atitude (baixa ou alta) que o indivíduo possui para consigo mesmo” (p. 30). Entende-se, assim, por que razão se atesta que a personalidade é um sistema dinâmico, uma elaboração contínua, que ocorre ao longo da vida do indivíduo. Tal como referem Monteiro e Santos (2001), a personalidade segue, e revela, a maturação psicológica e esta pode ser apreciada através de características como o autocontrolo, a aptidão para a comunicação interpessoal, a autonomia, a manifestação de ideias e dos afectos e a organização de projectos de vida. O mecanismo de maturação adquire-se por meio das gratificações afectivas, realizações, frustrações e conflitos com que nos enfrentamos.

Tendo presente esta teoria, a hipótese geral deste estudo consistiu em procurar determinar se o factor Extroversão, bem como as variáveis sociodemográficas Sexo e Idade, são relevantes na explicação da Eficácia em Negociação. Mais propriamente, esta hipótese geral pode repartir-se por oito hipóteses específicas:

Hipótese 1 – Verifica-se um resultado estatisticamente significativo entre a Eficácia em Negociação e a Extroversão;

Hipótese 1.1 – Observa-se um resultado com significância estatística entre a Eficácia em Negociação e o Acolhimento Caloroso;

Hipótese 1.2 – Observa-se um resultado com significância estatística entre a Eficácia em Negociação e a Assertividade;

Hipótese 1.3 - Observa-se um resultado com significância estatística entre a Eficácia em Negociação e a Actividade;

Hipótese 1.4 - Observa-se um resultado com significância estatística entre a Eficácia em Negociação e a Procura de Excitação;

Hipótese 1.5 - Observa-se um resultado com significância estatística entre a Eficácia em Negociação e as Emoções Positivas;

Hipótese 2 – As pontuações obtidas na Eficácia em Negociação (CEN II) podem variar com o Sexo dos sujeitos;

Hipótese 3 – As pontuações alcançadas na Eficácia em Negociação (CEN II) podem variar com a Idade dos sujeitos.

## **MÉTODO**

### **Amostra**

No estudo efectuado, a amostra é constituída por 407 alunos do ensino secundário, de uma escola do centro do Porto, que correspondem a 93,1% de um universo de 437. Destes, 156 (38,3%) pertencem ao sexo masculino e 251 (61,7%) ao feminino, sendo 75 (18,4%) do 10º ano, 169 (41,5%) do 11º ano e 163 (40,1%) do 12º ano, distribuídos por 16, 14 e 12 turmas, respectivamente. Apresentam, ainda, idades compreendidas entre os 17 e os 22 anos ( $M=17,78$ ;  $DP=.99$ ), cuja moda se situa nos 17 anos. Os indivíduos do sexo masculino exibem uma média de idades de 17,8 anos, enquanto os do sexo feminino expressam uma média de 17,7.

### **Instrumento**

Utilizaram-se dois instrumentos, um para avaliar a Eficácia em Negociação e outro para a Extroversão, como factor da personalidade. Relativamente ao primeiro (CEN - Cuestionario de Eficacia Negociadora), origi-

nalmente pensado e concebido, em 1989, por Serrano e Rodríguez (cf. Rodríguez, 1990), foi adaptado ao contexto português (CEN II) por Cunha (1996, 2000), sendo muito utilizado na avaliação do grau de eficácia negocial dos indivíduos, pois permite identificar, claramente, sujeitos muito eficazes e pouco eficazes em ambientes negociais. Assim, os indivíduos que alcançam as cotações mais altas na escala parecem ser os mais eficazes na negociação. O CEN II é constituído por 42 itens, dos quais, 10 estão assinalados em sentido inverso do propósito da eficácia negocial, e os outros 32 foram descritos em sentido positivo, em relação ao mesmo. Este instrumento tem por origem conceptual o modelo de negociação aconselhado por Mastenbroek (1987, 1989), tendo-se, também, tido em consideração as abordagens de outros autores, principalmente as de Bazerman e Neale (1993) e Pruitt e Carnevale (1993). A escala utilizada no CEN II é de formato Likert de cinco pontos, desde “Discordo fortemente” até “Concordo fortemente”.

Para avaliar a Extroversão, foi utilizada a versão portuguesa do NEO-PI-R (*Neuroticism, Extraversion, Openness Personality Inventory - Revised*), aferida por Lima (1997), originalmente desenvolvido por McCrae e Costa (1992) que operacionalizaram o modelo dos cinco factores. Deste modo, este modelo de personalidade apoia-se numa organização dos traços da personalidade, à volta de cinco dimensões gerais, estando apoiado em escalas de avaliação do comportamento, em resultados de questionários de personalidade e na analogia com outros sistemas de personalidade. As escalas do NEO-PI-R medem traços, cujas cotações se avizinham do modelo da distribuição normal: a maioria dos indivíduos terá pontuações em torno da média, com uma reduzida percentagem de sujeitos nos extremos. O modelo em causa possibilita alcançar, a partir da delineação do posicionamento do indivíduo nos cinco factores (a Extroversão, o Neuroticismo, a Amabilidade, a Conscienciosidade e a

Abertura à Experiência), um esquema compreensivo que reúne características individuais que são afectivas, experienciais, interpessoais, atitudinais e motivacionais. Neste instrumento, o indivíduo tem a função de avaliar os itens que lhe são enunciados, numa escala de cinco pontos de formato Likert, graduada de “Discordo fortemente” a “Concordo fortemente”. Cada uma das cinco dimensões está dividida em seis facetas diferentes e cada uma delas é constituída por oito itens.

A dimensão seleccionada para esta investigação empírica foi uma das usadas por Barry e Friedman (1998). As cinco facetas da dimensão Extroversão são o Acolhimento Caloroso, a Assertividade, a Actividade, a Procura de Excitação e as Emoções Positivas, num total de 40 itens.

Há que referir que foi opção incluir as facetas que se revelam mais apropriadas com base no marco teórico desenvolvido e nos objectivos propostos em termos de pesquisa. É de referir que a aplicação do NEO-PI-R se alarga por toda a idade adulta (a partir dos 17 anos) e a todos os graus de escolaridade e níveis de proveniências, bem como em contextos muito distintos.

### **Procedimento**

A obtenção da informação foi efectuada numa escola secundária com 3º ciclo, do centro do Porto, com 42 turmas do ensino secundário às quais corresponde um universo de 437 alunos. Faltaram 30 (6,9%) alunos no dia da aplicação do questionário. Esta foi feita em simultâneo a todos os alunos de cada turma e decorreu em Maio de 2004, tendo-lhes sido dadas informações, de carácter geral, acerca da finalidade da investigação, tendo estado o investigador sempre presente. Os alunos da amostra responderam voluntariamente a todas as questões, detectando-se que o tempo necessário variou entre 30 a 40 minutos. Foi assegurada a confidencialidade das respostas. O tratamento estatístico dos dados foi realizado

com base no programa SPSS (versão 10.0) e os resultados foram analisados através da aplicação do Teste t para duas amostras independentes e da Correlação R de Pearson (Pestana e Gageiro, 2000).

## **RESULTADOS**

Seguidamente, serão expostos, e discutidos, os itens com maior relevância no esclarecimento dos 5 factores: firme-flexibilidade procedimental; desenvolvimento de um clima construtivo; procurar influenciar o equilíbrio de poder; tentativa de obtenção de resultados substanciais; e estabelecimento de uma perspectiva racional de negociação.

Quanto ao instrumento NEO-PI-R as cotações adquiridas ao nível das escalas das facetas possibilitam uma análise mais cuidada, pois permitem a medição dos traços específicos de cada domínio.

### ***Eficácia em Negociação***

O factor 1 é constituído por nove itens que fundamenta a quarta dimensão do modelo de conduta de negociação eficaz de Mastenbroek (1989), a qual se intitula “Firme–flexibilidade procedimental”. Esta dimensão faz referência, especialmente, a uma flexibilidade procedimental, com a finalidade de escolher uma dinâmica flexível entre os negociadores, ou seja, apesar de o negociador apresentar uma posição de interesses fundamentada, a ideia passa, principalmente, pela vontade de se atingir um acordo, por meio de cedências e permutas recíprocas, nunca desprezando os interesses e os objectivos das partes envolvidas. A partir das pontuações obtidas nos itens que compõem este factor, obteve-se uma média de 1 553,3, sendo, deste modo, o terceiro mais cotado. Estes nove itens correspondem a 21,4% do total dos itens da escala e representam 21,8% do total do *score* conseguido em todos os itens. Dos respondentes,

339 (83,3%) procuram ser pessoas acessíveis mas simultaneamente firmes nos seus objectivos, enquanto 317 (77,9%) estão atentos a alternativas para melhorar as iniciativas na negociação. Contudo, 58 (14,3%) alunos não se preocupam em facultar a imagem de que são negociadores fiáveis e credíveis.

O factor 2 é composto por doze itens, e consolida a terceira dimensão do modelo de negociação de Mastenbroek (1989), denominado “Desenvolvimento de um clima construtivo”. Os itens estão associados com o objectivo de desenvolver um clima construtivo, isto é, tendo como base o desenvolvimento de um clima mais benéfico ao acto da negociação, em que os negociadores procuram indicar alternativas, que possibilitem a flexibilidade e exploração nas propostas, a partir da comunicação, tendo em consideração as metas e interesses da outra parte, evitando, desta forma, atitudes adversas e intimidatórios face ao adversário.

Tendo como base as cotações dos itens que fazem parte deste factor, constatou-se uma média de 1 483,7, sendo o quarto item mais cotado. Estes doze itens equivalem a 28,6% do total dos itens da escala e representam 27,7% do total do *score* alcançado em todos os itens. Dos sujeitos inquiridos, 315 (77,4%) tentam ter uma certa flexibilidade nos meios para alcançar o acordo, sem fugir, todavia, dos seus próprios objectivos, enquanto que 306 (75,2%) consideram que é conveniente criar segurança na outra parte, se se quer obter um acordo satisfatório, por um longo período. Por seu lado, 56 (13,8%), concebem que, para se alcançar o acordo, não é muito útil expressar gostos comuns, nem sublinhar as semelhanças com o oponente.

O factor 3 é formado por nove itens que descrevem uma dimensão de procura de influência, quanto ao equilíbrio de poder entre as partes, expressando a complexidade do segundo tipo de condutas indicadas no modelo de eficácia negocial de Mastenbroek

(1989), que destaca ser indispensável uma certa estabilidade de domínio entre as partes, com uma adequada e superior capacidade e espaço de manobra para que o negociador consiga o acordo eficaz. Sendo o factor menos cotado, com uma média de 1 476,2, estes nove itens correspondem a 21,4% do total dos itens da escala e justificam 20,7% do total do *score* conseguido em todos os itens. Dos alunos da amostra, 360 (88,5%) não fazem ameaças inequívocas, nem demonstram que as suas decisões são irreversíveis e 266 (65,4%) consideram que a frase “O que é bom para a outra parte é mau para mim” nem sempre corresponde à verdade. Contudo, 116 (28,5%) aludem a que o bom negociador deve procurar a derrota do seu oponente.

O factor 4 é constituído por sete itens que estão em concordância com o primeiro tipo de condutas complexas que se destacam no processo negocial de Mastenbroek (1989) e que se denomina “Tentativa de obtenção de resultados substanciais”. A obtenção de resultados substanciais identifica-se como sendo o objectivo primordial da negociação, ou seja, o principal objectivo é obter bons resultados, o que vai nortear todas as demais acções. É o segundo factor mais valorizado, com uma média de 1 588,6. Estes itens dizem respeito a 16,7% do total que compõe a escala e justificam 17,3% do total do *score* conseguido em todos os itens. Dos sujeitos em estudo, 363 (89,2%) promovem a comunicação aberta revelando honestamente as informações necessárias ao acordo mútuo, enquanto 346 (85%) defendem que é muito importante analisar os interesses subjacentes de ambas as partes, para se conseguir alcançar o acordo. Porém, 64 (15,7%) consideram que quando têm de advertir os seus oponentes sobre algo, o fazem de modo irritado ou sarcástico.

O factor 5 é constituído por cinco itens e revela-se pelo estabelecimento de uma abordagem racional de negociação. Apontam uma dimensão que se inclui na perspectiva defendida por Bazerman e Neale (1993), onde se

aconselha uma racionalidade superior por parte do negociador, com o objectivo de evitar, deste modo, a racionalidade decisional fincada em propensões distorcidas face aopositor, o que complicaria a realização de acordos de maior eficácia (Cunha, 2000). Este factor estaria de acordo com a primeira dimensão do modelo de Mastenbroek (1989), conhecida pela “Tentativa de obtenção de resultados substanciais”, onde a obtenção de resultados abrangerá, também, uma análise aos objectivos comuns entre as partes, com o fim de se conseguir um acordo lícito e admissível para as duas partes. Sendo o factor com o *score* mais elevado, obteve uma média de 1 608,4. Estes itens correspondem a 11,9% do total dos itens da escala e justificam 12,5% do total do *score* conseguido em todos os itens. Dos sujeitos inquiridos, 354 (87,0%) escutam atentamente a outra parte, de modo a se certificarem da possibilidade de articular interesses entre as partes e 349 (85,7%) procuram sempre novas soluções para o problema de maneira a chegar ao acordo. No entanto, 31 (7,6%) não se preocupam em saber quais os custos e riscos que as propostas que fazem colocam à outra parte.

Outro facto que merece ainda a atenção é que 165 (40,5%) alunos manifestaram como sendo “Indiferente”, na negociação, o ser importante conceder a pouco e pouco, com o objectivo de criar reciprocidade na outra parte. Também, 144 (35,4%) alunos consideram “Indiferente” o facto de que, quando se atinge o “ponto-morto” na negociação, ser muito útil solicitar um descanso, para discutir os assuntos num ambiente menos formal.

### ***Eficácia em Negociação em função da Extroversão***

Como preconizam Greenhalgh e colaboradores (1985) “Reconhece-se que as personalidades dos negociadores têm importantes efeitos sobre as negociações; (...). Rubin e Brown (1975) assinalam que são as predisposições

de personalidade mais amplas, e não os traços de personalidade isolados, os que afectam a negociação na vida real” (p. 9). De destacar que, na interpretação das condições que abarcam os efeitos da personalidade na negociação, Barry e Friedman (1998) referem que esses efeitos nos processos e resultados negociais podem ser diminuídos pelas aspirações elevadas. Uma intensa motivação para o sucesso poderá conduzir a uma forma de actuar que seja incongruente com a personalidade daquele que negocia e, na falta de uma tal motivação, o desempenho do negociador poderá ver-se mais afectado pelas suas características estáveis de personalidade.

Analizando o factor Extroversão seleccionado para o estudo (cf. Quadro 1), pode constatar-se que existe uma relação estatisticamente significativa. Este factor é identificado como tendo uma associação linear positiva muito fraca ( $r=.140$ ;  $p<0.05$ ).

**Quadro 1** – Correlação R de Pearson para a Eficácia em Negociação em função da Extroversão

Eficácia em Negociação	Extroversão	
	r	p
	.140**	.005

\*\* Correlação significativa com  $p<0.01$

De acordo com os resultados do quadro 1 é de aceitar a hipótese 1 atrás formulada, onde se procurava determinar se o factor Extroversão era relevante na explicação da eficácia comportamental dos negociadores.

Assim, a Extroversão enquanto revelador de assertividade interpessoal e de confiança (Costa e McCrae, 1992), demonstrou anunciar níveis de impacto individual na interacção grupal (Barry e Stewart, 1997).

Quanto à correlação entre a Eficácia em Negociação e as facetas da Extroversão (cf. Quadro 2), é de destacar que apenas não é estatisticamente significativa a faceta “Procura de Excitação” ( $p=.798$ ), sendo a correlação positiva e muito fraca ( $r=.013$ ), o que leva à rejeição da hipótese 1.4. Poder-se-á inferir, então, que temos alguns alunos na amostra que procuram emoções fortes, aceitam riscos e gostam de ambientes ruidosos e de cores vivas, enquanto outros evitam a sobre-estimulação, são cautelosos e sérios. Na faceta “Acolhimento Caloroso”, faceta com maior relevância para as questões da intimidade interpessoal e que mais próxima está do factor Amabilidade, existe uma correlação positiva fraca ( $r=.328$ ;  $p<0.01$ ), onde os alunos, ao obterem uma pontuação média alta, são considerados amigáveis, conversadores e afectuosos; gostam, verdadeiramente, dos outros e estabelecem laços estreitos com eles. Na faceta “Assertividade” existe uma correlação negativa fraca ( $r=-.232$ ;  $p<0.01$ ) e os alunos, ao obterem uma pontuação abaixo da média, caracterizam-se por serem reservados, evitarem afirmar-se, e preferirem não dar nas vistas, e deixarem os outros falarem. No entanto, de uma maneira geral, o negociador que possua uma baixa assertividade encontrar-se-á menos preparado para aguentar a complexidade resultante das situações socialmente conflituais, já que a procura dos próprios interesses se vê afectada pela tendência de um indivíduo em persistir nas interacções interpessoais no decurso das difíceis negociações (Greenhalgh *et al.*, 1985). Na faceta “Actividade” ( $r=.106$ ;  $p<0.05$ ), com uma pontuação acima da média, os alunos caracterizam-se pela sua energia, ritmo rápido e vigoroso e necessidade de estarem ocupados, enquanto nas “Emoções Positivas” ( $r=.182$ ;  $p<0.01$ ) os alunos caracterizam-se por serem alegres, espirituosos, divertidos e terem tendência a experienciar emoções positivas, existindo em ambas uma correlação positiva muito fraca. Esta é a faceta da extroversão mais relacionada com a satisfação com a vida.



**Quadro 2** – Correlação R de Pearson para a Eficácia em Negociação em função das facetas da Extroversão

Eficácia em Negociação	Extroversão				
	Acolhimento Caloroso	Assertividade	Atividade	Procura de Excitação	Emoções Positivas
	r				
	.328**	-.232**	.106*	.013	.182**
	p	.000	.000	(n. s.)	.000

\*\* Correlação significativa para  $p < 0.01$

\* Correlação significativa para  $p < 0.05$

Analisando, agora, a correlação entre os diferentes factores da Eficácia em Negociação com a Extroversão (cf. Quadro 3), verifica-se que apenas não existe associação estatisticamente significativa com o factor 3 - “Procurar influenciar o equilíbrio de poder” ( $r = -.064$ ;  $p = .198$ ) e com o factor 5 - “Procurar influenciar o equilíbrio de poder”

( $r = .087$ ;  $p = .079$ ). Com o factor 1 - “Firme-flexibilidade procedimental” existe uma correlação positiva fraca ( $r = .326$ ;  $p < 0.01$ ), com o factor 2 - “Desenvolvimento de um clima construtivo” ( $r = .130$ ;  $p < 0.01$ ) e com o factor 4 - “Tentativa de obtenção de resultados substanciais” ( $r = .191$ ;  $p < 0.01$ ) existe uma associação positiva muito fraca.

**Quadro 3** – Correlação R de Pearson para os diferentes factores da Eficácia em Negociação em função da Extroversão

Eficácia em Negociação	Extroversão	
	r	p
	Factor 1	.326**
	Factor 2	.130**
	Factor 3	-.064
	Factor 4	.191**
	Factor 5	.087
		(n. s.)
		.000
		.009
		(n. s.)
		.000
		(n. s.)

\*\* Correlação significativa com  $p < 0.01$

Da análise dos resultados poder-se-á dizer que os indivíduos extrovertidos são sociáveis, têm apreço pelo convívio com as outras pessoas, são assertivos, activos, conversadores e são orientados para a relação interpessoal. Gostam, por conseguinte, da excitação e da estimulação e tendem a ser alegres, animados, enérgicos e optimistas.

Costa e McCrae (1985) referem que os bons vendedores representam, na nossa cul-

tura, o protótipo do extrovertido. Existe, aliás, uma forte correlação entre a Extroversão e o interesse por profissões deste género. Os extrovertidos encaram as situações competitivas mais favoravelmente do que os introvertidos, enquanto estes preferem as situações cooperativas. Graziano e colaboradores (citados por Wolfe e Kasmer, 1988) conjecturaram que tal se deve à frequência dos encontros negativos anteriormente vividos.

Os extrovertidos negoceiam mais eficazmente numa situação de conflito, nomeadamente quando se torna necessário eleger uma dinâmica flexível entre os negociadores e desenvolver um clima mais favorável ao acto de negociação, na tentativa de alcançar bons resultados.

### *Variáveis sociodemográficas*

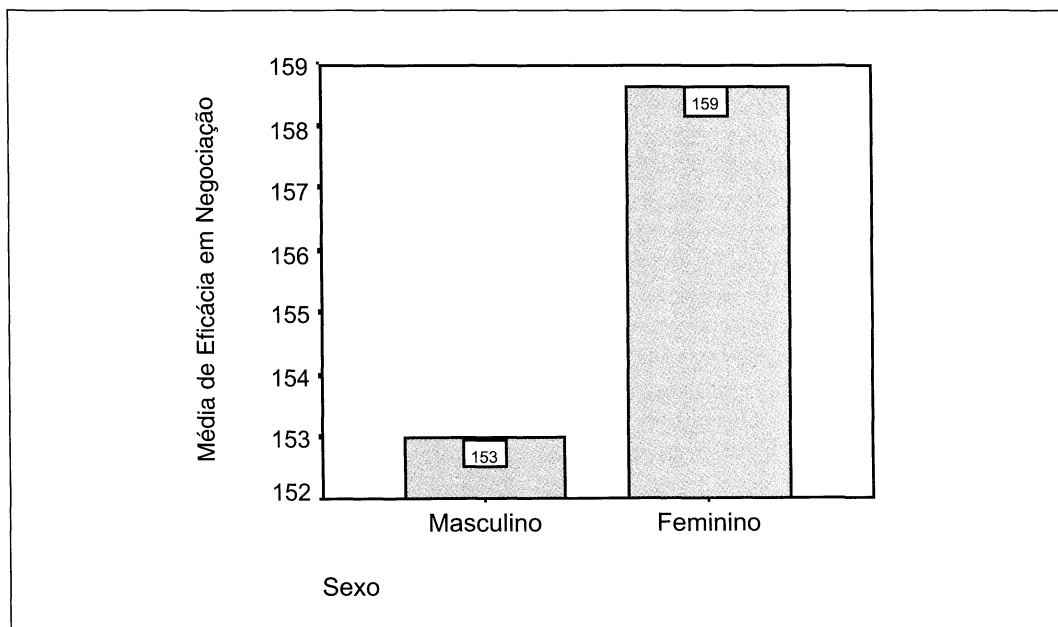
No presente estudo, o objectivo consiste em verificar a possibilidade de identificar diferenças estatisticamente significativas, partindo das pontuações obtidas pelos alunos no CEN II. Assim, aplicamos o Teste t para duas

amostras independentes e o R de Pearson aquando do estudo das variáveis independentes Sexo e Idade, respectivamente, usando como variável dependente a Eficácia em Negociação.

### *Eficácia em Negociação em função do Sexo*

Quanto a esta variável, foi formulada a hipótese de que as pontuações obtidas no CEN II poderiam variar com o Sexo dos indivíduos. Com o traçado do gráfico 1 é possível constatar que existe um aumento da média da Eficácia em Negociação quando se passa do sexo masculino para o feminino.

**Gráfico 1** – Tendência da Eficácia em Negociação em função do Sexo



Conforme se verifica no quadro 4, o Teste t aplicado comprova, nitidamente, a não rejeição da hipótese 2 ( $t = -3,217$ ; g.l.=285,2;  $p < 0.01$ ), uma vez que se verificaram diferenças assinaláveis nas médias entre os ele-

mentos masculinos ( $M=152,98$ ;  $D.P.=18,38$ ) e femininos ( $M=158,65$ ;  $D.P.=15,35$ ) da amostra, isto é, verificam-se diferenças estatisticamente significativas.

**Quadro 4** – Teste t para a variável Eficácia em Negociação em função do Sexo

Eficácia em Negociação	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste t para igualdade de médias			
		F	Sig.	t	g.l.	p
	Igualdade de variâncias assumida	8,539	.004	- 3,354	405	.001
	Igualdade de variâncias não assumida			- 3,217	285,2	.001

Ao considerarmos a estrutura factorial do instrumento CEN II, já anteriormente referida, e analisando o quadro 5, verifica-se que as diferenças que existem nas médias da Eficácia em Negociação em função do Sexo, no factor

2 – “Desenvolvimento de um clima construtivo” ( $t = -2,182$ ;  $g.l. = 286,4$ ;  $p < 0,05$ ) e no factor 3 – “Procurar influenciar o equilíbrio de poder” ( $t = -5,796$ ;  $g.l. = 405$ ;  $p < 0,01$ ), são estatisticamente significativas.

**Quadro 5** – Teste t para os factores da Eficácia em Negociação em função do Sexo

		Sexo	Média	Desvio Padrão	F	Sig.	t	g.l.	p
Eficácia em Negociação	Factor 1	masc.	34,35	5,23	2,049	.153	.012	405	(n.s.)
		fe m.	34,35	4,64					
	Factor 2	masc.	42,92	6,41	4,268	.039	-2,182	286,4	<b>.030</b>
		fe m.	44,26	5,38					
	Factor 3	masc.	30,57	6,00	3,448	.064	-5,796	405	<b>.000</b>
		fe m.	33,93	5,49					
	Factor 4	masc.	26,97	3,48	.428	.513	-1,642	405	(n.s.)
		fe m.	27,54	3,29					
	Factor 5	masc.	19,54	2,74	5,568	.019	-1,311	291,2	(n.s.)
		fe m.	19,89	2,35					

Os itens onde o sexo masculino respondeu em maior número, no sentido positivo, são: “Faço ameaças inequívocas, demonstrando que as minhas decisões são irreversíveis” (82,7%); “Procuo sempre novas soluções para o problema, de maneira a chegar ao acordo” (82,1%); e “Demonstro interesse no bem estar do meu oponente e vontade de encontrar soluções harmoniosas” (82,1%), enquanto que no sexo feminino os itens foram: “Promovo a comunicação aberta, revelando honestamente as informações necessárias ao acordo mútuo” (93,6%); “Faço ameaças inequívocas, demonstrando que as minhas decisões são irreversíveis” (92,0%); e “É

muito importante analisar os interesses subjacentes de ambas as partes para se conseguir alcançar o acordo” (89,6%).

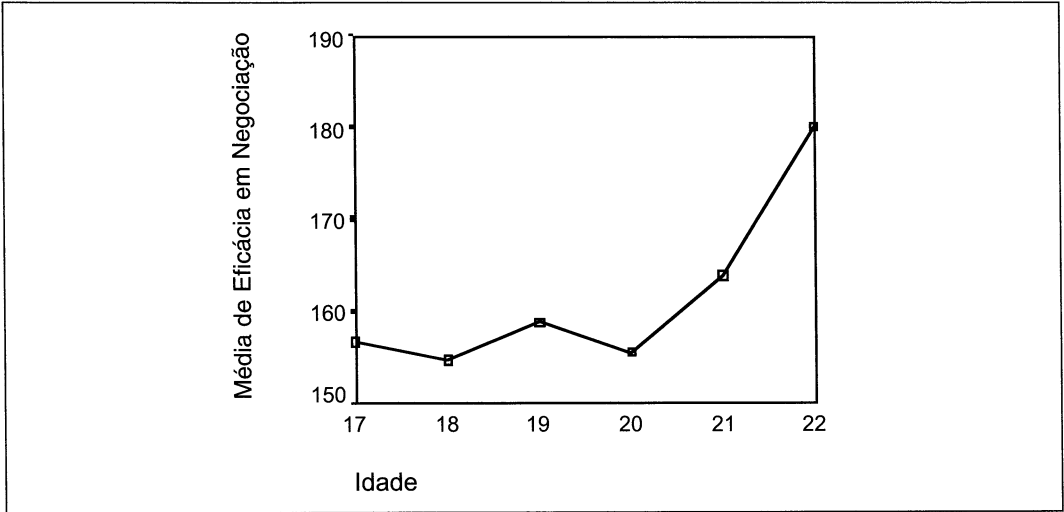
Relativamente à percepção da situação de conflito, os homens, geralmente, estão mais voltados para a maximização de resultados, enquanto as mulheres se preocupam mais com a manutenção da relação. Verifica-se que, segundo Gilkey e Greenhalgh (citados por Cunha, 2001), quanto à percepção sobre o opositor, “os homens tendem a percepcioná-lo como sendo fundamentalmente distinto de si próprios e as mulheres tendem a ser mais empáticas e percepcioná-lo como semelhan-

tes a si mesmas” (p. 210). É de salientar que o sexo feminino obteve uma cotação superior em todos os factores, bem como em todos os itens que os constituem, o que nos poderá confirmar uma maior eficácia negocial (cf. Gráfico 1).

*Eficácia em Negociação em função da Idade*

Com o traçado do gráfico 2 verifica-se que há uma ligeira flutuação da Eficácia em Negociação entre os 17 e os 20 anos, observando-se, a partir desta idade, um incremento acentuado.

**Gráfico 2** – Tendência da Eficácia em Negociação em função da Idade



Em termos descritivos, da análise dos resultados obtidos da Correlação R de Pearson, podemos dizer que a muito fraca

associação linear ( $r=.034$ ) existente entre a Idade dos alunos e a Eficácia em Negociação não é estatisticamente significativa ( $p=.496$ ).

**Quadro 6** – Correlação R de Pearson para a variável Eficácia em Negociação em função da Idade

Eficácia em Negociação		Idade
	Correlação de Pearson	.034
	Sig.	.496

Quanto aos factores da Eficácia em Negociação em função da Idade, observa-se uma muito fraca associação linear em todos

eles não sendo esta estatisticamente significativa (cf. Quadro 7).

**Quadro 7 – Correlação R de Pearson para os diferentes factores em função da Idade**

		Idade	
		r	p
Eficácia em Negociação	Factor 1	.007	(n. s.)
	Factor 2	.009	(n. s.)
	Factor 3	.015	(n. s.)
	Factor 4	.033	(n. s.)
	Factor 5	.039	(n. s.)

Relativamente a esta variável, partiu-se da hipótese de que as pontuações obtidas no CEN II poderiam variar com a Idade do sujeito. A Correlação R de Pearson empreendida comprova que a variável Idade não se pode encontrar na base das diferenças significativas no que concerne às pontuações do CEN II. Assim sendo, permite-nos concluir que a hipótese 3 que foi apresentada sobre a variável sociodemográfica em exame, deverá ser refutada, já que os sujeitos das distintas faixas etárias apresentaram pontuações médias muito próximas no instrumento em estudo. Como menciona Cunha (2000), é de salientar que os resultados encontrados não são uma garantia de uma actuação conforme o que responderam, pois os sujeitos são questionados quanto aos comportamentos adoptados perante um conflito e não se verificam *in loco* as atitudes no momento real da situação conflitual. Assim sendo, poderão ser detectadas algumas discrepâncias entre as cotações alcançadas pelos alunos na escala e a prática dos mesmos no processo de negociação de conflitos. Sobre esta dificuldade em analisar os resultados, Da Rosa e Lapointe (2004) referem que “alguns desses limites provêm da dificuldade em quantificar dados, da utilização de questionários escritos e das contradições entre o comportamento e a percepção que os actores têm delas” (p. 37).

## CONCLUSÃO

A presente investigação centra a sua atenção num vasto conjunto de aspectos psi-

cossociais que podem prejudicar as atitudes dos indivíduos que participam em situações de conflito e negociação. Neste sentido, analisou-se fundamentalmente a dimensão comportamental e cognitiva das formas de intervenção nesses fenómenos.

Devido à importância dada à negociação construtiva e eficaz dos conflitos, e pelo facto de ser um assunto relativamente pouco estudado, optou-se por se avaliar uma pequena amostra, de forma a inferir-se sobre os comportamentos mais frequentes, perante uma situação de conflito interpessoal em espaço escolar. Em termos globais, será pertinente recordar que, na perspectiva sobre a eficácia em negociação, se tomou em consideração que tal fenómeno poderia ser compreendido à luz de três tipos de questões essenciais: a Extroversão, como factor da personalidade e duas variáveis sociodemográficas (Sexo e Idade). Assim, dando resposta às hipóteses anteriormente formuladas, apresentam-se as conclusões obtidas da análise dos resultados.

Analisando o factor Extroversão verificou-se que a associação positiva com a Eficácia em Negociação é linear e muito fraca. Constatou-se, também, que pertencer ao sexo masculino ou feminino influencia de uma forma significativa a Eficácia em Negociação. As respectivas médias em função do Sexo foram estatisticamente significativas para o factor 2 - “Desenvolvimento de um clima construtivo”, onde os sujeitos do sexo feminino apresentam uma pontuação média ligeiramente mais elevada e, por isso, poder-

se-á dizer que tendencialmente criam uma certa facilidade de comunicação entre as partes e estabelecem relações interpessoais isentas de críspação. Para o factor 3 – “Procurar influenciar o equilíbrio de poder” os sujeitos do sexo feminino apresentem uma pontuação média mais elevada. Os itens que constituem este factor evidenciam, nitidamente, que os negociadores da amostra apostam, essencialmente, na utilização de estratégias de menor dureza a fim de obterem um equilíbrio na sua relação com o oponente, isto é, as atitudes eleitas pelos negociadores sugerem ser aquelas que estão mais em consonância com a resolução de problemas, com o objectivo de se desenvolver uma determinada margem de manobra de negociação.

No que diz respeito à comparação das médias da Eficácia em Negociação, em função da Idade, é de salientar as diferenças não significativas, destacando-se o facto de haver uma ligeira flutuação da Eficácia em Negociação entre os 17 e os 20 anos, sendo possível observar, a partir desta idade, um incremento acentuado. O sujeito aprende a reflectir, a sentir e a falar no contexto que condiciona um desenvolvimento que está exposto a qualquer tipo de influência. Trata-se de uma adaptação ao grupo humano com o qual o indivíduo deve viver (Da Rosa e Lapointe, 2001). Se se considerar os diferentes factores da escala CEN II, também se verifica que a média da Eficácia em Negociação não é significativamente diferente em todos os seus factores.

Concluindo, torna-se pertinente assumir que a negociação de conflitos em contexto escolar é um assunto apelativo, complexo e socialmente relevante que exige o recurso a múltiplos saberes sociais e científicos. A epistemologia inerente ao estudo do conflito e da negociação afigura-se, assim, cada vez mais, de uma importância crucial, pois significa ir estabelecendo os alicerces de outros aspectos cruciais - as soluções para uma educação mais ajustada para enfrentar os conflitos e as linhas

orientadoras para a formação na prática da negociação.

## REFERÊNCIAS

- Barry, B., e Friedman, R. A. (1998). Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (2), 345-349.
- Barry, B., e Stewart, G. L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82, 62-78.
- Bazerman, M. H., e Neale, M. A. (1993). *La negociación racional – en un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.
- Bercovitch, J. (1984). Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation. *Political Science*, 36 (2), 125-145.
- Costa, P. T., e McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., e McCrae, R. R. (1992). The Five-Factor Model of Personality and its Relevance to Personality Disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6 (4), 343-359.
- Cunha, P. (1996). *Análise empírica sobre a eficácia negociadora*. Trabalho de investigação

- Prévio à tese doutoral – não publicada, Universidade de Santiago de Compostela.
- Cunha, P. (2000). *Estratégias e táticas em negociação: Para um modelo de eficácia negocial*.
- Dissertação de doutoramento, não publicada, Universidade Santiago de Compostela.
- Cunha, P. (2001). *Conflito e negociação*. Porto: ASA Editores.
- Da Rosa, V. P., e Lapointe, J. (2001). *Culture et Psychologie: Une approche anthropologique*.
- Porto: Presses de L'Université Fernando Pessoa.
- Da Rosa, V. P., e Lapointe, J. (2004). *Psicologia e Comportamento Transcultural – uma abordagem antropológica*. S. Paulo: Alínea Editora.
- Fontana, D. (1974). *Personalidade e Educação*. Lisboa: Gradiva.
- Greenhalgh, L., Neslin, S. A., e Gilkey, R. W. (1985). The effects of negotiator preferences, situational power, and negotiator personality on outcomes of business negotiation. *Academy of Management Journal*, 28, 9-23.
- Kennedy, G., Benson, J., e McMillan, J. (1986). *Cómo negociar com éxito*. Bilbao: Deusto.
- Lima, M. P. (1997). *Ocean ou Iceberg: Inventário de Personalidade NEO-PI-R*. Dissertação de doutoramento, não publicada, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Lourenço, A. A. (2003). *Indisciplina na escola: Uma abordagem comportamental e causal*.
- Dissertação de mestrado em Psicologia, não publicada, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Lourenço, A. A., e Paiva, M. O. A. (2004a). *Negociação de Conflitos em Contexto Escolar*.
- Revista de Psicologia, Educação e Cultura*, 8, (1), 121-140.
- Lourenço, A. A., e Paiva, M. O. A. (2004b). *Disrupção escolar – Estudo de casos*. Porto: Porto Editora.
- Mack, R. W., e Snyder, R. C. (1957). The analysis of social conflict: Towards an overview and synthesis. *Journal of Conflict Resolution*, 1 (4), 212-248.
- Mastenbroek, W. (1987). *Conflict management and organization development*. New York: Wiley.
- Mastenbroek, W. (1989). *Negotiate*. Oxford, England: Basil Blackwell.
- McCrae, R. R., e Costa, P. T. (1992). Discriminant Validity of NEO-PI-R Facet Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 52 (1), 229-237.
- Monteiro, M., e Santos, M. R. (2001). *Psicologia*. Porto: Porto Editora.
- Murnighan, J. K. (1992). *Bargaining games*. New York: William Morrow.
- Norusis, M. (1993). *SPSS for windows: Professional statistics release 6.0*. Chicago: SPSS Inc.
- Paiva, M. O. A. (2003). *Comportamentos disruptivos dos adolescentes na escola: Influências do autoconceito, sexo, idade e*

- repetência*. Dissertação de mestrado em Psicologia, não publicada, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Pestana, M. H., e Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais ? A complementaridade do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D. G., e Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Burkingham: Open University Press.
- Rodríguez, M. D. (1990). Analisis de las características psicométricas y estructura factorial del Cuestionario de Eficacia en la Negociación, CEN. *Libro de Simposios del III Congreso Nacional de Psicología Social*. Santiago de Compostela.
- Rubin, J. Z. (1983). Negotiation: an introduction to some issues and themes. *American Behavioral Scientist*, 27 (2), 135-147.
- Serrano, G. (1996). *Elogio de la negociación*. Discurso inaugural lido en la solemne apertura do curso académico 1996-97, Santiago de Compostela, Universidad de Santiago de Compostela.
- Serrano, G., e Rodríguez, M. D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Wolfe, R. N., e Kasmer, J. A. (1988). Type Versus Trait: Extraversion, Impulsivity, Sociability, and Preferences for Cooperative and Competitive Activities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, (5), 864-871. (p=.798).